



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Gestão de Políticas Públicas

CAROLINA MENEZES LIMA

**INDICADORES E ANTECESSORES DO DESEMPENHO NA
DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO**

Brasília – DF
2017

CAROLINA MENEZES LIMA

**INDICADORES E ANTECESSORES DO DESEMPENHO NA
DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO**

Monografia apresentada ao Departamento de
Gestão de Políticas Públicas como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Gestão de Políticas Públicas.

Professor Orientador: Franco de Matos

Professor Coorientador: Bernardo Oliveira
Buta

CAROLINA MENEZES LIMA

**INDICADORES E ANTECESSORES DO DESEMPENHO NA
DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília da aluna

Carolina Menezes Lima

Franco de Matos,
Professor-Orientador

Bernardo Oliveira Buta,
Professor-Coorientador

Adalmir Gomes,
Professor-Examinador

Brasília, 30 de novembro de 2017

Este trabalho é dedicado à população de baixa renda assistida pela Defensoria Pública da União, como também a todos os que sentem na pele as injustiças sociais no Brasil.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente aos meus pais, por trilharem meus caminhos comigo. Ao meu orientador Bernardo Buta pelas valiosas contribuições e pela confiança e parceria. Ao meu namorado, Ricardo Martins, pelas infindáveis ajudas no texto e na vida.

RESUMO

Diante da importância social do tema e da falta de literatura relacionada ao desempenho em Defensorias Públicas, o presente trabalho de conclusão de curso busca identificar a percepção de gestores de alto escalão a respeito de indicadores de desempenho e os possíveis fatores que o antecedem. Através de método descritivo, qualitativo e natureza teórico-empírica, baseado na análise de conteúdo de entrevistas feitas com o alto escalão do órgão, identificaram-se três categorias de fatores considerados antecessores do desempenho: Recursos, Gestão Estratégica e Público Alvo. Os Indicadores de desempenho identificados e propostos foram: Quantidade de Processos; Quantidade de Atendimentos; Êxito dos Casos; Acesso; Qualidade do Serviço Prestado; Congestionamento; Tempo de Tramitação do Processo; Processos Extrajudiciais e Tempo nas Unidades de Atendimento. Com os resultados do trabalho foi possível explicar indicadores e antecessores do desempenho, correlacioná-los, assim como estabelecer uma ordem de importância de acordo com as respostas dos entrevistados. Sugeriram-se novas agendas de pesquisas buscando esmiuçar ainda mais o assunto na Defensoria Pública da União e a aplicação de estudos dessa mesma natureza nas defensorias estaduais, permitindo comparações e outras observações sobre as variáveis.

Palavras-chave: Desempenho, Defensoria Pública, Indicadores

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Antecessores do Desempenho	21
Tabela 2 – Indicadores de Desempenho.....	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CSDPU – Conselho Superior da Defensoria Pública da União

DPU – Defensoria Pública da União

STF – Supremo Tribunal Federal

LGBTI – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e pessoas Intersex

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	DESEMPENHO E SUA APLICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA	11
3	MÉTODOS DE PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS	18
4	DESEMPENHO NA DEFENSORIA PÚBLICA	20
4.1	Antecessores do Desempenho	20
4.2	Indicadores de Desempenho	23
4.3	Desempenho e os fatores que o antecedem	27
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	29
	REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 a Defensoria Pública da União (DPU) está inserida como função essencial à justiça brasileira, enfatizando a reforma constitucional de dezembro de 2004, Emenda nº 45, que identificou a importância de melhoria no Sistema de Justiça. Conforme dita o art. 134 da Constituição Federal (BRASIL, 2009a)

A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita aos necessitados, na forma do inciso LXXIV do art. 5º desta Constituição Federal.

ratificando ao Estado o dever de prestar assistência jurídica integral e gratuita àqueles que comprovem insuficiência de recursos.

Em 2013, a DPU alcançou, com a Emenda Constitucional nº 74, sua autonomia funcional e administrativa, bem como a iniciativa de proposta orçamentária, corrigindo a Emenda nº 45 de 2004, que garantiu autonomia para as Defensorias Públicas Estaduais e excluiu a DPU e a Defensoria Pública do Distrito Federal.

O papel da Defensoria abrange o auxílio nos casos de aposentadorias, benefícios e auxílios sociais, educação, moradia e saúde, bem como na defesa de militares, assistência jurídica internacional, crimes federais, direitos humanos e tutela coletiva para assistidos, desde que comprovada renda familiar mensal bruta de até dois mil reais, ou que, mesmo acima do limite, ateste impossibilidade de contratação de advogado devido ao comprometimento do sustento da família, conforme estabelecido no CSDPU – Conselho Superior da Defensoria Pública da União – resolução nº133, de 7 de dezembro de 2016.

Assegurando uma relação de maior proximidade com o usuário, a DPU atua em todos os estados federativos e, acompanha também, casos de grupos vulneráveis como catadoras e catadores, comunidade indígena, comunidades tradicionais, imigrantes e refugiados e pessoas em situação de rua (DPU, 2015). Atua, também, para solucionar casos de trabalho escravo, tráfico de pessoas, discriminação associada à identidade de gênero e cidadania LGBTI – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e pessoas Intersex – e sequestro internacional de crianças ou adolescentes (DPU, 2017).

Reconhecendo a Defensoria Pública como provedora de serviços de assistência jurídica, extrajudicial, e de natureza preventiva e consultiva, e sua importância tanto para o sistema judicial quanto para a sociedade, o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso é pautado no seu desempenho. A partir dos fatores identificados nas entrevistas com defensores e servidores da alta administração do órgão, caracteriza-se suas interferências no desempenho da DPU como órgão essencial à justiça brasileira. Envolvendo estas diferentes dimensões reconhecidas, o objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção de gestores de alto escalão a respeito de indicadores de desempenho.

O trabalho busca salientar a necessidade do acesso e da celeridade e efetividade no provimento da justiça conforme os Pactos firmados entre os três poderes em 2004 e 2009. O primeiro “Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano” reconhece que a questão judiciária é um problema nacional tendo em vista a desigualdade social e pobreza ainda muito presentes no país. Dentre outras decisões, o Pacto consubstanciou compromisso de apresentar estratégias para fomentar o acesso à justiça por meio do fortalecimento das Defensorias Públicas, superando o quadro de descompasso entre o número de defensores e unidades jurisdicionais a serem atendidas (BRASIL, 2004). O “Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo”, de 2009, teve como objetivo universalizar a justiça, principalmente para os mais necessitados, aprimorar a prestação jurisdicional pela efetividade do princípio constitucional e pela preservação de conflitos e aperfeiçoar e fortalecer as instituições do Estado por um sistema penal mais efetivo no combate à violência e criminalidade (BRASIL, 2009b).

As matérias prioritárias dos Pactos protegem os Direitos Humanos e Fundamentais, a agilidade e efetividade da prestação jurisdicional e o acesso universal à justiça o que conversa diretamente com o papel e desempenho da Defensoria Pública da União. Nesse sentido, o presente trabalho se mostra necessário para contribuir com a literatura na área, principalmente no que tange a gestão pública. Tendo em vista que desempenho é predominantemente relacionado à administração privada, percebe-se grandes diferenças entre os focos e as abordagens de análises. O crescente número de estudos no campo de desempenho em judiciários busca mostrar quais são e como funcionam os serviços prestados e os desafios encontrados na gestão, considerando o aumento na demanda por justiça e a necessidade de *accountability* nesse poder fundamental para sociedade (GOMES E GUIMARÃES, 2013). Assim, uma lacuna é preenchida com uma análise efetiva e atual a respeito de desempenho em defensorias públicas no Brasil.

2 DESEMPENHO E SUA APLICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DA JUSTIÇA

Historicamente, o desempenho começou a ser usado como procedimento administrativo das organizações para avaliar a eficiência das máquinas. Durante a época da revolução nas relações de trabalho, trazida por Frederik Taylor, a objetividade de medir a produtividade das fábricas e indústrias foi substituída pela avaliação da eficiência das pessoas. Barbosa (1996) explica como durante muito tempo, e ainda nos dias de hoje, associa-se desempenho à quantidade de trabalho, baseada em uma visão de mundo industrial, dividindo quem produz e quem não produz. A partir da década de vinte, a visão do trabalho passou a ter uma ênfase humanista e preocupou-se com as necessidades dos trabalhadores e das organizações. A avaliação de desempenho, como política de recursos humanos, tornou-se parte da administração moderna, onde respostas aos incentivos sociais são melhores que incentivos salariais (BARBOSA, 1996).

Buscar realizações tanto das organizações quanto dos indivíduos converge com a tese do “trabalhador feliz, produtivo” de Fogaça e Coelho Junior (2015) que, pesquisando uma organização do Poder Judiciário, compreende que desempenho são os resultados gerais da organização como consequência da soma dos resultados individuais. Assim, conhecendo os fatores que propiciam ou favorecem o alcance de resultados positivos individuais, é possível desenvolver estratégias ou práticas para que essas pessoas mantenham bons níveis de desempenho para a organização (FOGAÇA; COELHO JUNIOR, 2015).

No campo da administração privada, o conceito de desempenho é de fundamental importância para o sucesso da empresa. Afirmar essa premissa não deixa transparecer o quanto o tema é polêmico e complexo, e perpassa campos multidisciplinares como o da Administração e da Psicologia. Questões controversas à avaliação de trabalhadores existem diante da dificuldade de elencar e mensurar os inúmeros fatores humanos que impactariam seu desempenho (BARBOSA, 1996).

Ishikawa (1993), em Controle de Qualidade Total, afirma que entre 80% e 85% dos problemas das empresas são de natureza sistêmica e não de causa individual dos funcionários, não podendo dividir as parcelas de responsabilidades exclusivas de cada parte da empresa. Também ligado ao programa de qualidade, Edward Deming, citado por Barbosa (1996), não só é contra a avaliação de desempenho de assalariados como também considera que o processo é um dos cinco maiores problemas da administração. Barbosa também cita que

Deming acredita que esse sistema estimula o medo e desmoraliza os empregados, além de alimentar o desempenho imediatista, põe fim no trabalho em equipe. Trata-se de um sistema arbitrário e injusto, que vai fazer com que, provavelmente, os mal avaliados procurem outros empregos (BARBOSA, 1996).

Em contraponto às visões anteriores, há quem defenda a avaliação de desempenho como fundamental para qualquer tipo de administração. Segundo Lotta (2002), o desempenho serve para reconhecer deficiências e aptidões dos funcionários, o que permite impulsionar o desenvolvimento para capacitar e treinar. Assim, é possível diminuir ou até mesmo suprir faltas, como também ressaltar habilidades. A autora também aponta como importante avaliar o desempenho para comparação entre resultados obtidos e esperados (LOTTA, 2002). Sobre gestão de desempenho, Brandão e Guimarães (2001) ainda acrescentam: não é apenas comparar os resultados planejados com os alcançados, mas também reconhecer mecanismos de acompanhamento para identificar desvios e garantir execução.

As ideias convergem no que diz respeito aos instrumentos de avaliação. É necessário desenvolver o melhor método para que isso seja feito. O objetivo, então, é encontrar sistemas de avaliação que abarquem os inúmeros fatores que estão dentro de desempenho de maneira a retratar a realidade sem esperar que se chegue a uma realidade concreta e livre de subjetividade (BARBOSA, 1996). Espera-se, também, que esse instrumento promova uma flexibilidade na relação chefia e funcionário, já que os avaliadores são considerados despreparados para a função e os avaliados são encarados como réus (LOTTA, 2002).

Tratando-se de experiências na área pública, essa parte da administração passa por momentos de reestruturação que exigem cada vez mais renovações e melhor qualidade de serviços. Antigas burocracias e engessamentos dão cada vez mais espaço para inovação e ação, que é um dos fatores considerados mais importantes no desempenho, como explicitados a seguir (LOTTA, 2002).

A adaptação traz consigo organizações mais enxutas e direcionadas, com o propósito de realizar. Assim, espera-se que os funcionários sejam ativos e agentes transformadores. Neste contexto, a área de recursos humanos deve se preocupar em ações que tenham como referência os funcionários. Incentivar responsabilidades e autonomia nas tomadas de decisão é importante em um cenário de estabilidade que cerca os servidores públicos, podendo, assim, garantir a readequação dos mesmos às novas exigências (LOTTA, 2002).

Carvalho (1979) defende que analisar desempenho no serviço público nunca se mostrou eficiente, enfatizando que, apesar de importante, a questão gera descompasso para a teoria da administração (CARVALHO, 1979). Em contraponto, Grillo (1982, p.31) afirma,

“Será difícil implantar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio de se obterem essas informações.” Averiguar o desempenho das organizações públicas torna-se uma ferramenta de transformação no âmbito funcional e possibilita a identificação de falhas e desenvolvimento de políticas profissionais (LOTTA, 2002).

Em casos práticos estudados sobre desempenho no âmbito judicial, temos a análise bibliográfica de Gomes e Guimarães (2013), onde o desempenho foi abordado a partir do objetivo de avaliar e mensurar o desempenho em judiciários através das dimensões mais observadas nos artigos revisados. Foram elas, respectivamente: eficiência, celeridade, efetividade, qualidade, independência e acesso. A pesquisa aponta a complexidade do conceito de desempenho judicial e sua percepção multinível e multidimensional que tem como principal elemento os juízes, seguido de recursos, procedimentos legais e administrativos e comparação entre unidades (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Também partindo de uma revisão de literatura, Akutsu e Guimarães (2012), identificaram dimensões relacionadas ao conceito de governança judicial e como elas podem influenciar o desempenho do sistema judicial brasileiro. O estudo foi dividido em duas perspectivas. A primeira abordou a dimensão “desempenho dos sistemas judiciais” como um todo. A segunda buscou avaliar o desempenho dos sistemas judiciais em aspectos específicos, como: tempo de julgamento, custos judiciais, qualidade das sentenças e produtividade das cortes judiciais. Identificaram-se as principais dimensões relacionadas ao conceito de governança judicial estudadas em pesquisas empíricas recentes. Foram elas: Desempenho do Sistema Judicial, Independência Judicial, *Accountability*, Recursos Estratégicos do Poder Judiciário, Acessibilidade à Justiça e Estrutura do Poder Judiciário (AKUTSU; GUIMARÃES, 2012).

Ambos estudos concluíram que o desempenho no Judiciário é um tema pouco explorado, e menos ainda no cenário nacional. Constatou-se rasa produção literária, assim como o baixo número de grupos de estudo e pesquisa tratando do tema, principalmente na área da administração (AKUTSU; GUIMARÃES, 2012; GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Cunha, Glezer e Oliveira (2014) descreveram como se dá, desenvolve e consolida o método de mensuração de percepção pública sobre o desempenho do Judiciário Brasileiro, o Índice de Confiança na Justiça Brasileira- ICJBrasil. O ICJBrasil trabalha com cinco dimensões: eficiência (velocidade), responsividade (competência), *accountability* (imparcialidade), independência (de influência política externa) e acesso (facilidade de uso e

custo). O índice é composto por dois subíndices: o índice de percepção (baseado na confiança, rapidez em decidir conflitos, custo de acesso, facilidade de acesso, independência, honestidade, competência, percepção do passado (últimos cinco anos) e expectativa para o futuro (próximos cinco anos) e o índice de atitude. Todos os resultados apontam tendência de uma má avaliação sobre o Judiciário como prestador de serviço público. Do total dos respondentes, 90% acreditam que o Judiciário resolve os conflitos devagar ou muito devagar. Em torno de 80%, acha o custo de acesso alto ou muito alto e, aproximadamente 70%, acredita que o Judiciário é difícil ou muito difícil de usar. Cerca de 60% vê o Judiciário como nada, ou pouco honesto e nada ou pouco independente. As avaliações positivas foram sobre a percepção do passado e expectativas para o futuro. Em torno de 70% acreditam que o Judiciário é melhor em comparação ao passado e espera melhoras futuras. Sobre a competência na resolução de conflitos, por volta de 50% avaliaram como boa ou muito boa. Apesar da má percepção, a maioria dos respondentes declararam que buscariam o Judiciário para resolver conflitos, demonstrando a necessidade e importância desse serviço aos brasileiros (CUNHA; GLEZER; OLIVEIRA, 2014).

Seguindo essa linha de pensamento, Filgueiras (2013) identificou, por meio de entrevistas e abordagem qualitativa, os fatores de maior impacto na insatisfação com o regime democrático: a percepção de relativas privações/faltas, percepção de inabilidade das instituições do Estado em promover justiça, descrença nas instituições e percepção da desqualificação processual do Poder Judiciário. Percebeu-se que a insatisfação com a democracia brasileira é, em primeiro lugar, motivada pela clara percepção das desigualdades sociais enfrentadas pelo país, e só depois é um problema de descrença nas instituições (FILGUEIRAS, 2013). Apesar de não ser possível fazer uma relação direta entre justiça social e confiança, podemos inferir que para o bom funcionamento da democracia é necessário que as instituições da justiça tenham bom desempenho ao exercer suas funções sociais e que a população deposite confiança nos trabalhos realizados.

Outras bibliografias trataram o assunto de forma diferente. Sarbena (2013) analisou os dois principais sistemas de coleta de dados da Justiça brasileira, o E-Justiça e o Q-Justiça, no âmbito do Conselho Nacional de Justiça – CNJ – e do Supremo Tribunal Federal – STF – e o sistema de gestão de tabelas processuais unificadas. O estudo conclui que, com a soma do atual sistema de coleta de informações e os novos relatórios temáticos, a base de dados tende a solidificar informações sobre o Judiciário Brasileiro. Além disso, considerando a crescente modernização, o sistema atual passa por melhorias para coleta automática e padronização de informação, permitindo análises mais consistentes. Destacaram-se recomendações, como o

uso de mineração de dados e “nuvem” (*cloud computing*) como nova perspectiva de produção e armazenamento de informações, mostrando que melhores desempenhos em instituições de justiça estão também associados à inovação, tecnologia e modernização na gestão (SARBENA, 2013).

Da Silva, Hoch e Righi (2013) verificaram o uso da tecnologia no desempenho do CNJ, no âmbito de sua competência normativa, em implementar a política de divulgação de informações referentes à atuação administrativa e financeira dos órgãos do Poder Judiciário, contribuindo para o *accountability* horizontal. Constatou-se que o CNJ exerce sua competência normativa de transparência ativa aos órgãos do Poder Judiciário, por meio da internet, mas deixa a desejar, no sentido de que criar ouvidorias não é uma medida suficiente para atender o direito fundamental de acesso à informação e transparência na sociedade. Percebeu-se, assim, a importância da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, em especial a internet, para o cumprimento do dever de transparência ao proporcionar o acesso à informação e exercício da ciberdemocracia na sociedade (SILVA; HOCH; RIGHI, 2013).

Na análise de Streck (2014) sobre a necessidade de atuação judicial para garantia de direitos, percebeu-se que há diferentes interpretações do direito e dos tipos de argumento que podem compor uma decisão judicial. De um lado, doutrina e jurisprudência, vinculadas a justiça tradicional, com práticas normativistas e com dificuldade de compreender o surgimento de novas teorias. Do outro, setores comprometidos com a efetiva prática da Constituição, que acreditam no protagonismo do Poder Judicial como condutor dos processos. Assim, a falta de teorias adequadas para as demandas de uma Constituição como a brasileira permitiu a formação de um forte protagonismo individual de juízes e tribunais (STRECK, 2014).

O único artigo encontrado na busca bibliográfica que abarcava em seu resumo desempenho e Defensoria Pública foi de Sanchez, Prager, Wilson e Viswesvaran (1998). Esses autores examinaram, de forma comparativa, as correlações nos trabalhos de mesmos cargos em uma agência de pessoal temporário e na Defensoria Pública do Estado da Florida. Apesar de não haver definição de desempenho no artigo, os autores relacionam a variância dentro dos cargos com o desempenho individual, e revelam que existe uma variância sistemática oculta dentro de um mesmo cargo e diferenças nas avaliações analíticas de trabalho sobre a importância das tarefas. No caso dos assistentes de Defensoria Pública (advogado de julgamento, advogado de negociação, advogado criminalista e advogados de defesa), os resultados sugerem que sua descrição do trabalho pode estar relacionada às

experiências profissionais prévias e características de cada distrito em que os assistentes trabalham. Ademais, as diferenças entre as avaliações analíticas de trabalho podem estar associadas ao desempenho (SANCHEZ; PRAGER; WILSON; VISWESVARAN, 1998).

Na gestão pública, os indicadores também se mostram essenciais para acompanhar o alcance de metas, identificar evoluções e problemas, mudanças necessárias e melhorias de qualidade. É importante que os indicadores utilizados sejam um reflexo da realidade de forma operacional, podendo assistir os gestores. Assim indicadores são base para alinhar dimensões estratégicas e de implementação de ações, são efetivos para identificar faltas e acertos nas atuações do Estado e para monitoramento e avaliação do que está sendo feito (BRASIL, 2012).

Se tratando de indicadores de avaliação de desempenho, devem-se construir informações que sejam baseadas em metodologias conceituais, para aplicação, divulgação e manipulação dos dados. É necessário destacar que a escolha das informações a serem utilizadas e a consideração de como elas se relacionam entre si e com a realidade são particulares de cada órgão, pois requer uma formulação específica com base no que é e como será mensurado desempenho em cada organização. Em suma, indicadores de desempenho são formas de descrever informações do desempenho e seus comportamentos e de comparar resultados atuais com base nos anteriores (BRASIL, 2009c).

Os esforços da DPU sobre desempenho caminham para melhorar o alcance e o atendimento. O indicador Quantidade Global de Atendimentos aos Assistidos ilustra a quantidade de atendimentos realizados em todos os órgãos de atuação da DPU apuradas, considerando o primeiro atendimento do assistido, o(s) atendimento(s) de retorno, número de audiências e defesas orais, pareceres de arquivamento por inviabilidade jurídica, comunicações e ofícios expedidos nos processos de assistência jurídica, petições e manifestações judiciais e extrajudiciais e atuação em regime de plantão. Também já existem os indicadores Quantidade de Atendimentos por Estado, Quantidade de Pessoas Sendo Atendidas e Quantidade de Atendimentos aos Assistidos por Tipo de Pretensão manifestada pelos assistidos. Além desses, são utilizados indicadores sobre os Principais Órgãos de Origem de Litígios, da Quantidade de Assistidos Beneficiados em Conciliações Extrajudiciais e Processos Arquivados por Inviabilidade da Pretensão. São também indicadores o Tempo Médio de Espera, o Índice de Estoque Institucional, o Coeficiente de Processos de Assistência Jurídica Abertos por Defensor Público Federal, Coeficiente de Processos de Assistência Jurídica Ativos por Defensor Público Federal, a Satisfação dos Assistidos com o Atendimento, o Déficit de Defensores Públicos Federais (considerando a média ideal de um

defensor público federal para cada 100.000 pessoas potencialmente atendidas) e a Presença da DPU nos Estados. Esses indicadores utilizados refletem informações atuais do desempenho, que aliados a avaliações passadas, viabilizam comparações e norteiam a expansão e melhoria do atendimento (DPU, 2015).

3 MÉTODOS DE PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

Essa pesquisa se trata de um estudo de caso com caráter descritivo, exploratório, qualitativo e natureza teórico-empírica. A análise foi feita com base na técnica de análise de conteúdo categorial temática, com o intuito de compreender não só as respostas às entrevistas, como também os procedimentos necessários para sua análise e elaboração de indicadores e tratamento dos dados de forma confiável e significativa.

As entrevistas utilizadas na análise foram aproveitadas de uma pesquisa que teve como contexto a governança da DPU, realizadas em meados de 2015 e o conteúdo foi cedido para realização deste trabalho, sendo desempenho apenas um dos fatores abordados. A escolha dos participantes obedeceu ao critério singular de serem todos ocupantes de cargos de direção no alto escalão da Defensoria, conforme o Artigo 5º da Lei Complementar nº 80/1994 que prescreve normas gerais de organização (BUTA, 2016a). Tais sujeitos foram intencionalmente escolhidos por atuarem ou já haverem atuado tanto como responsáveis pelo processo de tomada de decisão estratégica na Defensoria, quanto como burocratas que conhecem bem a rotina e possuem uma visão bastante abrangente sobre o órgão (BUTA, 2016a). Foram realizadas 14 entrevistas, determinadas pela saturação teórica, onde todos os entrevistados foram igualmente importantes para contribuições na pesquisa (BARDIN, 2011).

As entrevistas foram semiestruturadas, com perguntas abertas, e realizadas presencialmente. Apenas uma foi respondida em formato eletrônico. Para este trabalho, aproveitaram-se as respostas à pergunta: “Quais seriam os possíveis indicadores do desempenho da Defensoria Pública?”. A escolha e o recorte nos documentos de análise levaram em consideração todos os elementos dentro do tema desempenho e foram adequados como fonte de informação e suscetíveis de análise (BARDIN, 2011).

De início, realizou-se uma breve leitura dos documentos de análise para um primeiro contato com as respostas das entrevistas e possível reconhecimento e aproximação com o tema estudado à luz do referencial teórico. Em seguida, aprofundando a leitura, os marcadores foram selecionados conforme o referente, ou seja, ao tema eixo, focalizando na unidade de contexto que diz respeito aos indicadores de desempenho da Defensoria Pública da União. Posteriormente, percebeu-se que além dos indicadores do desempenho foram identificados fatores que o antecedem, que são aqueles que levariam a DPU a ter um bom desempenho ao exercer suas funções. A análise gerou uma codificação dos dados, transformando as

informações brutas das entrevistas transcritas em representação pertinente do conteúdo (BARDIN, 2011).

Visando a categorização e contagem da frequência, foi feito um recorte semântico temático, de acordo com as unidades de registro. Dentro deste recorte, todas as palavras foram levadas em consideração, e com maior cuidado na contagem das palavras que foram citadas como possíveis indicadores do desempenho a fim de dar sentido ao contexto evidenciado e estabelecer quocientes (BARDIN, 2011). Foram identificados marcadores a partir de termos e semântica similares (POPPING, 2008). Cada conjunto de marcadores formou categorias temáticas que compõem e explicam dois grandes temas Indicadores de Desempenho e Antecessores do Desempenho.

A contagem foi feita de acordo com a frequência de aparições em cada uma das 14 entrevistas. Todos os termos foram contados individualmente em cada uma das aparições, somando e considerando cada repetição na contagem e seguindo a regra da presença, postulado de que quanto mais importante, maior a frequência de aparição. Todos os fatores têm igual importância e peso. Os resultados estão em números absolutos e em percentagens, permitindo descrição numérica confiável do conteúdo (BARDIN, 2011).

4 DESEMPENHO NA DEFENSORIA PÚBLICA

A discussão acerca das respostas às entrevistas está dividida em duas seções, conforme os temas previamente explicados. Vale destacar que o tema Antecessores do Desempenho trata-se de fatores que influenciam e podem explicar o desempenho. Já os Indicadores de Desempenho abarcam fatores relacionados aos resultados, ou seja, à atividade fim da Defensoria, e estão diretamente ligados à atuação dos Defensores.

Os marcadores são os termos utilizados pelos entrevistados para se referir aos indicadores ou antecessores do desempenho. Cada categoria é o conjunto dos marcadores, agrupados e nomeados *a posteriori*, considerando temáticas similares e considerando que não há na literatura notícias de indicadores de desempenho específicos para o serviço de assistência jurídica. As categorias são, de fato, os antecessores e os indicadores identificados e compõem os dois grandes temas: Antecessores do Desempenho e Indicadores do Desempenho da Defensoria Pública da União.

4.1 Antecessores do Desempenho

Conforme observado nas respostas dos entrevistados, o desempenho da Defensoria Pública é influenciado pela disponibilidade de recursos; *modus operandi*; e a abrangência da Defensoria no país. Desse modo, as categorias Recursos, Gestão Estratégica e Público Alvo são os antecessores propostos e compõem o tema Antecessores do Desempenho, conforme se observa na Tabela 1.

A categoria Recursos foi observada 29 vezes, o que corresponde a 41,42% das observações no tema Antecessores do Desempenho. Apesar de ser responsável pela maior aparição na contagem, essa categoria foi citada por apenas três entrevistados. Gestão Estratégica apareceu 23 vezes, ou seja, 38,57% e está presente em cinco entrevistas. A categoria Público Alvo foi citada 14 vezes durante as entrevistas e é responsável por 20% do tema no qual está inserida. No entanto, os marcadores dessa categoria também aparecem em apenas três entrevistas.

Tabela 1. Antecessores do Desempenho

Categorias	Marcadores	Frequência
Recursos	Recursos, dinheiro, material, orçamento, pessoas, treinamento, etc.	29
Gestão Estratégica	Objetivos, metas, projetos, controle, boas práticas, avaliação, processos internos, feedback, custo benefício, satisfação no trabalho, inovação, etc	27
Público Alvo	Sociedade, público, cobertura, participação, confiança, itinerante, etc.	14

Fonte: dados da pesquisa.

Em recursos, primeiramente, identificaram-se nas respostas dos entrevistados não só marcadores referentes a recursos orçamentários, humanos e materiais, como também fatores que se referem a condições de trabalho e qualificação dos trabalhadores. As entrevistas mostram que marcadores como subsídios, condições, dinheiro e custo foram os mais citados e estão ligadas ao bom uso dos recursos disponíveis, assim como fica claro que parte dos entrevistados considera que a Defensoria tem orçamento reduzido. Apesar disso, é evidente a satisfação de parte dos entrevistados com a alocação diante da disponibilidade orçamentária e com os serviços prestados pela Defensoria, assim como no trecho: “Então me parece que, com poucos recursos que nós temos, os poucos nomes que nós temos, com o pouco dinheiro que nós temos, o trabalho que é feito é muito bom”.

Em segundo lugar, ligada às condições de trabalho, foi citada a importância dos recursos humanos e de pessoas preparadas para assumir suas funções, como no trecho: “Ou seja, eu tenho coisas para fazer, e preciso de pessoas qualificadas, as pessoas têm as competências necessárias?”. Marcadores como mapeamento de competências e treinamento também estão nesse contexto temático e concordam com Fogaça e Coelho Junior (2015) no sentido de fomentar o desempenho pessoal e consequentemente, induzir bom desempenho da Defensoria.

Acerca de Gestão Estratégica, encontram-se termos como inovação e disponibilidade de sistemas, alcance dos objetivos propostos e atingimento de metas institucionais e administrativas estão ligados às funções e missão do órgão (DPU, 2015). Os trâmites internos e questões ligadas à satisfação no trabalho também aparecem nas entrevistas com marcadores

como custo benefício e controle de execução, e clima organizacional, avaliação da *performance* e boas práticas. Foram citados também termos como liderança, ofícios especializados e confiabilidade de dados. Essa categoria engloba indicadores que fazem referência à execução das atividades da Defensoria e são facilitadores, diretos ou indiretos, para bons resultados de desempenho. Tais achados estão de acordo com o observado na

literatura sobre o tema. No que se refere à inovação e disponibilidade de sistemas informatizados de suporte às atividades de assistência jurídica, é forçoso ressaltar que esses achados corroboram os de Sarbena (2013), que se referem às formas de modernização e melhoramento da gestão mediante de aprimoramentos internos e uso de tecnologia. Já no que tange a satisfação no trabalho, Fogaça e Coelho Junior (2015) relacionam a satisfação no trabalho com ganhos de desempenho individual.

Já na categoria Público Alvo, estão compreendidos marcadores relacionados ao alcance, participação da sociedade, transparência e confiabilidade. A existência desta categoria demonstra a preocupação da Defensoria em ter diálogo com a sociedade e atender o maior número de pessoas que necessitem de seus serviços, convergindo com a sua razão de existir (DPU, 2015). Algumas observações exemplificam isso, como “falta mais participação”, e “a gente tem que dar uma sinalização que a gente tá aberto a ouvir o público”, “eu preciso exatamente saber o seguinte, é o que alguns chamam de nível de cobertura [...] eu estou onde eu preciso estar?”. Nessa categoria também está presente o DPU Itinerante, projeto que consiste em levar, de forma itinerante até a população em situação de vulnerabilidade, defensores e estrutura física (DPU, 2015). Fica em evidência a importância da transparência, o que garante uma boa relação entre Defensoria e assistido, confirmado por observações que indicam a necessidade de acesso à informação. Sobre confiança, um dos entrevistados citou que a DPU é tida como um órgão confiável para os assistidos, diferente da percepção de justiça encontrada por Cunha, Glezer e Oliveira (2014).

É importante ressaltar que os resultados elencados nesta subseção são achados de pesquisa. Embora a entrevista tenha sido realizada de forma aberta, permitindo que o participante falasse livremente sobre o tema, o objetivo inicial da pesquisa não foi o de identificar fatores que influenciam o desempenho, mas o de identificar indicadores de desempenho na Defensoria Pública da União.

4.2 Indicadores de Desempenho

O tema Indicadores de Desempenho compreende as categorias Quantidade de Processos, Quantidade de Atendimentos, Êxito dos Casos, Acesso, Qualidade do Serviço Prestado, Congestionamento, Tempo de Tramitação do Processo, Processos Extrajudiciais e Tempo nas Unidades de Atendimento. Todas as categorias foram definidas *a posteriori*, de acordo com as falas dos entrevistados, pois não há na literatura notícias de indicadores de desempenho específicos para o serviço de assistência jurídica.

Em Quantidade de Processos estão compreendidos todos os termos que se referem ao número de processos, podendo ser tanto de assistência jurídica quanto judiciais. Na categoria Quantidade de Atendimentos estão todas as citações e sinônimos de termos relacionados ao número de atendimentos. É importante destacar que quantidade de processos não é o mesmo que quantidade de atendimentos, já que nem todos os atendimentos geram, necessariamente, um processo. A categoria Êxito dos Casos diz respeito à solução das causas, respostas aos cidadãos e recursos judiciais revertidos para os assistidos. Acesso corresponde ao acesso à justiça e reconhece a função da Defensoria de abrir portas e facilitar a promoção de direitos. Qualidade do Serviço Prestado refere-se à satisfação dos assistidos com o atendimento, à qualidade do trabalho dos servidores e da assistência prestada. Já as categorias Congestionamento e Tempo de Tramitação do Processo dizem respeito, respectivamente, ao estoque de processos na Defensoria e o tempo do andamento do processo até a decisão final. Atuação Extrajudicial refere-se à atuação da Defensoria fora da esfera jurisdicional, mediante a conciliação de conflitos ou atuação nas esferas administrativas da União. Tempo nas Unidades de Atendimento, por sua vez, compreende o tempo de espera até ser atendido e o tempo de duração do atendimento. A Tabela 2 apresenta os nove indicadores identificados (categorias), seus marcadores e frequências de ocorrência.

Tabela 2. Indicadores do desempenho

Categorias	Marcadores	Frequência
Quantidade de Processos	número de processos ajuizados, demanda processual, número de assistências prestadas, ações civis públicas, quantidade de ações, percentual de processos, número de liminares, recursos, etc.	33

Êxito dos Casos	Causas ganhas, êxito, taxa de sucesso, vitórias, resolução do problema, recursos revertidos para os assistidos, respostas ao cidadão, etc.	26
Quantidade de Atendimentos	número de atendimentos, assistidos atendidos, atender o cidadão, etc.	20
Qualidade do Serviço Prestado	Qualidade, qualidade do serviço, satisfação do usuário, satisfação do atendimento, prestar um bom atendimento etc.	20
Tempo de Tramitação do Processo	Tempo, celeridade, duração dos processos, espera, cumprimento do prazo, prazo, etc.	11
Acesso	Acesso, acesso ao direito, acesso à justiça, abrir a porta, etc.	8
Congestionamento	Estoque, congestionamento, etc.	7
Atuação Extrajudicial	Extrajudicial, fora da atuação judicial, não demanda processual etc.	6
Tempo nas Unidades de Atendimento	Tempo de atendimento, espera, filas, etc.	4

Fonte: dados da pesquisa.

Quantidade de Processos foi o indicador de desempenho mais observado, correspondendo a 23,7% do total de observações. Apesar de ser um indicador já utilizado pela Defensoria, há grande divergência sobre essa ser ou não uma boa informação. Por um lado, trechos como “Eu acho que número de processos ajuizados não, não é, não pode ser.” e “Aqui a gente mede a quantidade de processos, até... quantidade de processo, cara, é o pior indicador que tem” explicitam desaprovação quanto a esse indicador por não refletir resultados sobre solução dos casos. Por outro lado, em “nesse momento, para aferir se realmente a gente está atuando, é a quantidade de processos judiciais” já se observa o contrário. Nessa categoria também está compreendida a aparição sobre quantidade de recursos jurídicos feitos pela Defensoria.

A Quantidade de Atendimentos também é um indicador já utilizado pela Defensoria. A frequência da observação desse indicador foi de 14,81%, ocorrendo em oito das 14 entrevistas. Trechos como “eu acho que pode ser mais efetivo hoje é o número de atendimentos mesmo” e “o número de atendimentos é fundamental” reforçam a importância desse indicador.

Fica em evidência que, tanto Quantidade de Processos, quanto Quantidade de Atendimento são indicadores quantitativos necessários, mas que por si só, não dizem muito a respeito da eficácia dos serviços prestados. Nesse sentido, grande parte dos entrevistados que citaram pelo menos um desses indicadores fizeram a ressalva da importância do indicador Êxito dos Casos para qualificar o trabalho feito pela Defensoria. Isso se observa no trecho: “A partir desses indicadores de produção, a gente precisa analisar como que esses indicadores de produção, de produto né, eles estão gerando um desempenho favorável para a sociedade que seria a questão de êxito, em relação à atividade judicial né”.

Em seguida, o terceiro indicador identificado é Êxito dos Casos, que ocorre em 19,25% do total de vezes das observações. Presente em seis entrevistas, essa categoria é citada sempre se referindo aos resultados dos processos, dando ênfase ao sucesso dos casos, como no trecho “Medir exatamente o desempenho da defensoria no sucesso nas demandas”. Destaca-se o trecho “É difícil ver qual é o nosso resultado né, [...] causas ganhas que também não é o caso né” que, apesar de mencionar “causas ganhas”, não concorda que este seja um bom indicador. As outras cinco reconhecem Êxito dos Casos como bom indicador, mas também o relaciona a Quantidade de Atendimento, Quantidade de Processos, Qualidade do Serviço Prestado e Congestionamento, reconhecendo a importância da coexistência de todos neste âmbito.

A Qualidade dos Serviços Prestados citada pelos entrevistados compreende tanto a percepção dos assistidos sobre o atendimento, quanto sobre a assistência dada, como também a qualidade do trabalho dos servidores e apareceu em 14,81% do total de vezes das observações. A pesquisa de satisfação dos usuários já é realizada pela Defensoria e foi lembrada como fundamental em trecho como “avaliar a satisfação do atendimento, é um indicador essencial”. Isso mostra que a percepção dos assistidos diante do trabalho realizado pela Defensoria é de muita valia, já que a população deve ser a maior beneficiada não só com os serviços prestados, como com as possíveis melhorias que podem ocorrer com as faltas identificadas pela avaliação de desempenho dos funcionários, defendida por Lotta (2002). Termos como “qualidade do trabalho dos servidores” e “prestar um bom atendimento” lembram a importância de servidores comprometidos em desempenhar suas funções.

Acesso diz respeito ao ato de levar justiça ao cidadão, o que não se refere apenas a tornar o Judiciário acessível aos mais necessitados, mas em promover a justiça, reforçando a função da Defensoria na garantia de direitos. Essa categoria foi responsável por 5,92% das observações. Trechos como “A Defensoria Pública tenta trazer para ela a guarda da política de acesso integral e gratuito à Justiça” e “[...] significa que mais gente tem conhecido a DPU,

tem tido acesso ao direito”, destacam a Defensoria como intermediária entre assistidos e seus direitos, assim como o trecho: “você nota que o cidadão hipossuficiente ele tem acesso à Suprema Corte através da Defensoria”, também reforça o compromisso da DPU em promover conhecimento e defesa dos direitos da população de baixa renda (DPU, 2015).

Congestionamento corresponde à relação entre a quantidade de processos de assistência jurídica encerrados e a quantidade de processos abertos. Trata-se de uma medida do estoque de processos na Defensoria, exemplificado pelo trecho: “Estão gerando um desempenho favorável para a sociedade que seria [...] taxa de congestionamento”. Já Tempo de Tramitação do Processo é a duração do andamento do caso até que se tenha uma resposta a respeito, independente do sucesso, conforme o trecho: “Eu acho que o tempo médio de duração dos processos na Defensoria. Isso é importante.”. Respectivamente correspondem a 5,92% e 8,14% do total de observações.

A Atuação Extrajudicial, 4,44% das observações, é essencial no sentido de exemplificar que a promoção de direitos não é necessariamente na Justiça. O serviço de assistência jurídica fomenta o conhecimento dos direitos para a população de baixa renda e foi lembrado com importância durante as respostas dadas. Apesar disso, ainda que os entrevistados destaquem termos como “atuação extrajudicial” e “não atuação na justiça”, considera-se que ação judicial é mais valorosa, como no trecho:

Nós temos a nossa atuação extrajudicial que até é importante, previne, mas só que nós temos um déficit muito grande no âmbito judicial. Então, eu acho que, nesse primeiro momento, nós precisamos focar num índice de maior importância, é opinião minha, que eu sei que muitos divergem internamente, mas é a quantidade de processos judiciais.

Tempo nas Unidades de Atendimento representa 2,96% das observações. Trata-se, não apenas da espera na fila antes do atendimento, como no trecho: “Como a gente presta um serviço e atendimento ao público, seria o tempo de espera nas filas”, mas do próprio tempo levado no momento do quanto do atendimento em si: “O desempenho é o tempo de atendimento, é isso, nas unidades”.

Observa-se que o desempenho na Defensoria Pública, assim como no Judiciário, é multinível e multidimensional. Esse conceito compreende aspectos que vão além da atividade dos defensores e da atividade fim proposta, envolvendo aspectos relacionados à eficiência, celeridade, efetividade, qualidade, e acesso, assim como destacam Gomes e Guimarães (2013).

4.3 Desempenho e os fatores que o antecedem

Oito entrevistados relacionaram os antecessores com os indicadores de desempenho em suas respostas, mostrando certa dependência entre os dois temas e sendo possível traçar um paralelo entre Antecessores e Indicadores. Tendo em vista a associação entre recursos humanos e qualidade dos serviços prestados, fica em evidência a importância do aprimoramento dos servidores e do bom atendimento em ambos os temas, assim como a alocação adequada de recursos financeiros para funcionamento do órgão. Neste caso, o Antecessor Recursos, através de capacitação, pessoas qualificadas e orçamento, apesar de não estar relacionada diretamente à atividade do defensor, é essencial para que a Defensoria tenha bom desempenho ao atender a população e garantir direitos e, conseqüentemente, melhorar o Indicador Qualidade dos Serviços Prestados.

O antecessor Público Alvo, está relacionado a Indicadores como Acesso e Quantidade de Atendimentos. Marcadores como “público potencialmente atendido”, “itinerante” e “cobertura” são usados para falar sobre diferentes formas de alcançar cada vez mais pessoas e, conseqüentemente, promover mais atendimentos e acesso à justiça. Termos como “ouvir a sociedade civil” ainda destacam a importância de haver diálogo entre público e Defensoria, através, por exemplo, da pesquisa de opinião sobre a Qualidade dos Serviços Prestados, tendo em vista que o trabalho só atinge positivamente os assistidos desempenhando bem suas funções. Outro fator importante é “confiança” que converge com Filgueiras (2013) sobre a necessidade de a população confiar nos trabalhos realizados pela Defensoria.

O antecessor do desempenho nomeado Gestão Estratégica apesar de não ter relação direta com os Indicadores do Desempenho, compreende termos e áreas de trabalho que são responsáveis pelos processos internos ao órgão e que são parte fundamental das atividades da DPU. Os termos que compõem essa categoria, apesar de não indicarem resultados, norteiam não só o trabalho dos defensores, como são base para o funcionamento e do sucesso da Defensoria.

Apesar de estarem dentro do mesmo tema, todos os Indicadores de Desempenho têm a ver com a Qualidade do Serviço Prestado. Quantidade de Processos, Quantidade de Atendimentos e Acesso significam que as pessoas foram atendidas e que a Defensoria cumpriu seu papel de garantir direitos e conhecimento dos mesmos por parte da população. Isso diz respeito também ao Êxito dos casos, que independente do resultado da causa, o assistido teve o acesso à justiça, e atuação extrajudicial, que trabalha com formas alternativas

de cumprir com a missão da instituição da promoção de direitos. Tempo de Tramitação do Processo também pode relacionar-se com Qualidade do Serviço por dizer sobre a resposta que o assistido vai ter sobre o caso, e Congestionamento, sobre o estoque de processos na DPU. Ou seja, a qualidade dos serviços pode dar um panorama geral do desempenho da Defensoria a partir da visão de quem é assistido e beneficiado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Sendo a DPU um órgão fundamental na promoção de direitos e acesso integral e gratuito à justiça para a população de baixa renda, obter informações relacionadas ao desempenho é de extrema importância para o aprimoramento do atendimento e dos serviços prestados. Este trabalho buscou identificar a percepção de gestores de alto escalão a respeito de indicadores de desempenho. Para tanto, foram apontados possíveis indicadores do desempenho e possíveis fatores que o influenciam. Vale destacar, que este trabalho foi elaborado a partir de entrevistas feitas com integrantes do alto escalão da Defensoria, oferecendo um panorama a partir da percepção de defensores, técnicos e gestores que conhecem bem o funcionamento do órgão.

Desse modo, identificaram-se três categorias de fatores antecessores do desempenho: Recursos, Gestão Estratégica e Público Alvo. Nessas categorias, estão compreendidos temas relacionados a recursos financeiros, humanos e materiais; qualificação e competências do trabalho; inovação; objetivos; metas; trâmites internos; alcance; confiança; transparência e participação.

Os Indicadores de desempenho identificados foram divididos nas categorias propostas: Quantidade de Processos; Quantidade de Atendimento; Êxito dos Casos; Acesso; Qualidade do Serviço Prestado; Congestionamento; Tempo de Tramitação do Processo; Processos Extrajudiciais e Tempo nas Unidades de Atendimento. Em todas as entrevistas, pelo menos um dos indicadores foi citado, sendo Quantidade de Processos o Indicador de Desempenho as categorias mais observadas e mais importantes do ponto de vista dos entrevistados, seguidas por Êxito dos Casos, Quantidade de Atendimento e Qualidade do Serviço Prestado. O indicador de menor relevância foi o Tempo nas Unidades de atendimento.

À luz do referencial teórico evidencia-se o papel da avaliação de desempenho não só da Defensoria, quanto de seus funcionários, com o objetivo de identificar faltas e aptidões e melhorar o atendimento dos assistidos garantindo direitos e conhecimento da justiça. Percebe-se também que o tema ainda é pouco explorado no setor público e especificadamente no Judiciário.

Este estudo possui uma natureza exploratória, de modo que os resultados aqui elencados possuem um caráter orientador, não conclusivo. Há, contudo, uma contribuição para a construção do conhecimento acerca do desempenho em organizações do sistema de

justiça, pouco esmiuçado da perspectiva da Administração, além de uma contribuição gerencial para a Defensoria Pública da União.

Para entender melhor o desempenho em Defensorias Públicas, bem como nas demais organizações do sistema de justiça, seriam necessários estudos que operacionalizassem os indicadores ora propostos. Nesse sentido, seria pertinente a utilização de métodos quantitativos buscando verificar se os indicadores de desempenho identificados neste estudo comportam-se como índices de um mesmo fator. Ademais, seria salutar verificar o relacionamento entre os indicadores de desempenho e fatores que o influenciam, de modo a permitir a observação de relação de causalidade entre essas variáveis. Ademais, seria produtora a replicação deste estudo em outros órgãos de Defensoria, de modo a compreender se os fatores que indicam desempenho na Defensoria Pública da União também são encontrados nas defensorias estaduais.

Embora contribua com a construção do conhecimento sobre desempenho no setor público, este estudo contém limitações. A seleção dos sujeitos da pesquisa ocorreu de forma intencional. Não obstante tenham sido selecionados atores que conhecem bem a Defensoria Pública, é possível que obtivesse resultados distintos caso fosse selecionado outro grupo. Ademais, as entrevistas foram realizadas em um contexto de pesquisa sobre governança, sendo desempenho abordado tangencialmente na pesquisa. Nesse sentido, a pergunta norteadora das entrevistas não estimulava a reflexão acerca dos fatores que antecedem ou influenciam o desempenho, tendo sido este um achado de pesquisa.

REFERÊNCIAS

Akutsu, L., & Guimarães, T. (2012). Dimensões da Governança Judicial e sua Alplicação ao Sistema Judicial Brasileiro. *Revista Direito GV*, 183-202.

Barbosa, L. (1996). Meritrocacia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, 58-102.

Brandão, H., & Guimarães, T. (2011). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 8-15.

BRASIL. Defensoria Pública da União. Assistência jurídica integral e gratuita no Brasil : um panorama da atuação da Defensoria Pública da União / Defensoria Pública da União. Assessoria de Planejamento, Estratégia e Modernização da Gestão. – 2ª edição – Brasília : DPU, 2015.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 132, de 7 de outubro de 2009a. Altera dispositivos da Lei Complementar nº80, de 12 de janeiro de 1994, que organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e da Lei nº 1.060, de 5 de fevereiro de 1950, e dá outras providências. In: CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 15 set. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103-B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. In: CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 15 set. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994. Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências. In: CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 15 set. 2017.

BRASIL. Constituição (1988), Lei Complementar nº 74, de 6 de agosto de 2013. In: CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc74.htm>. Acesso em 20 de novembro de 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF : Senado Federal, 1988.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Melhoria da Gestão Pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Brasília. 2009c.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MP, 2012. 64 p.: il. color.

BRASIL. II pacto republicano de Estado por um sistema de Justiça mais acessível, ágil e efetivo. *Diário Oficial da União*, Brasília, 26 maio 2009b. N. 98, seção 1, p. 1-2.

BRASIL. Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e republicano. *Diário Oficial da União*. Brasília, 16 dez. 2004. N. 241, seção 1, p.8-9.

Buta, B. (2016a). *GOVERNANÇA NA DEFENSORIA PÚBLICA: construção e validação de escala de medida*. Universidade de Brasília. Brasília.

Buta, B., & Silva Filho, A. (2016b). Assistência jurídica gratuita; serviços da Defensoria Pública da União na ótica da abordagem integradora da inovação. *Revista Serviço Público*, 377-406.

Conselho Superior da Defensoria Pública da União. Resolução nº 133, de 07 de setembro de 2016. Dispõe sobre a concessão de assistência jurídica gratuita e dá outras providências. Disponível em <<http://www.dpu.def.br/conselho-superior/resolucoes/37078-resolucao-n-133-de-07-de-dezembro-de-2017-dispoe-sobre-a-concessao-de-assistencia-juridica-gratuita-e-da-outras-providencias>> . Acesso em 15 set. 2017.

Coria, M., Herting, D., Layera, F., & Rojas, C. (2015). Representaciones Sociales en torno al "Conflicto" Estado Chileno - Pueblo Mapuche en Jóvenes Universitários Chilenos: un Estudio con Redes Semánticas Naturales. *Revista Investigación & Desarrollo*, 256-277.

Cunha, L.; Oliveira, F. & Glezer, R., *Brazilian Justice Confidence Index- Measuring Public Perception on Judicial Performance in Brazil*, 25 *Internacional Law*; *Revista Colombiana de Derecho Internacional*, 445-472 (2014). <http://dx.doi.org/10.111444/Javeriana.ill4-25.bjci>

Defensoria Pública da União. (2017). Fonte: Defensoria Pública da União: <http://www.dpu.def.br>

Filgueiras, F. (2013). Perceptions on Justice, the Judiciary and Democracy. *Brazilian Political Science Review*, 62-87.

Fogaça, N., & Coelho Junior, F. (Outubro/Dezembro de 2015). A hipótese do "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*, pp. 759-775.

Gomes, A., & Guimarães, T. (2013). Desempenho no Judiciário. conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista Administração Pública*, 379-401.

Grillo, A. (1982). Avaliação de Desempenho: A Experiência Brasileira na Administração Pública. *Revista da Administração*, 24-38.

Ishikawa, K. Controle de Qualidade Total. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

Lotta, G. (2002). Avaliação do Desempenho na Área Pública: Perspectivas e Propostas Frente a dois Casos Práticos. *Revista RAE-eletrônica*, 1-12.

Oliveira-Castro, G., Lima, G., & Veiga, M. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 38-52.

- Popping, R. (2008). Online Tools for Content Analysis. In: N. Filding, R. M. Lee, & G. Blank, *The SAGE Handbook of Online Methods* (pp. 329-343).
- Rocha, A. (2011). Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens . *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 82-97.
- Sanchez, J., Prager, I., Wilson, A., & Viswesvaran, C. (1998). Understanding Within-job Title Variance in Job-analytic Ratings. *Revista Journal of Business and Psychology*, 407-419.
- Serbena, C. (2013). Interfaces Atuais a E-Justiça e a Q-Justiça no Brasil . *Revista de Sociologia e Política*, 47-56.
- Silva, R., Patrícia, H., & Lucas, R. (2013). Transparência Pública e a Atuação Normativa do CNJ. *Revista Direito GV*, 489-514.
- Streck, L. (2014). Poder Judicial y Constitucionalismo Democrático: l necesidad de una teoría de la decisión judicial para preservar la autonomía del derecho. *Revista Estudios Constitucionales*, 29-54.